

# PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN AFEKTIF, KOMITMEN KALKULATIF, DAN KOMITMEN NORMATIF TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DI AYODYA RESORT BALI

Gusti Putu Evan Berta Manuel<sup>1</sup>  
Agoes Ganesha Rahyuda<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
*e-mail: [evan.manuel92@gmail.com](mailto:evan.manuel92@gmail.com)*

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

## ABSTRAK

Penelitian dilakukan di sebuah hotel bernama Ayodya Resort Bali. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 96 responden dengan metode *proportionate stratified random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala Likert 5 poin untuk mengukur 16 indikator. Teknik analisis yang digunakan di dalam penelitian ini adalah menggunakan *Path Analysis*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen afektif, komitmen kalkulatif dan komitmen normatif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen afektif, komitmen kalkulatif, dan komitmen normatif dapat menekan *turnover intention*. Penelitian ini juga menemukan bahwa komitmen afektif, komitmen kalkulatif, dan komitmen normatif memiliki peran mediasi antara hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intention* dengan peran mediasi terkuat adalah komitmen kalkulatif.

**Kata kunci:** *Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Komitmen Afektif, Komitmen Kalkulatif, Komitmen Normatif, Turnover Intention.*

## ABSTRACT

*The study was conducted at a hotel called the Ayodya Resort Bali. The number of samples taken were 96 respondents with proportionate stratified random sampling method. Data was collected through questionnaires using a 5-point Likert scale to measure the 16 indicators. The analysis technique used in this research is using path analysis. The results of this study showed that job satisfaction, affective commitment, calculative commitment and normative commitment and significant negative effect on turnover intention. This suggests that job satisfaction, affective commitment, calculative commitment, and normative commitment can suppress turnover intention. This study also found that affective commitment, calculative commitment, and normative commitment has a mediating role between job satisfaction relationship with turnover intention with the strongest mediating role is calculative commitment.*

**Keywords:** *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Affective Commitment, calculative commitment, Normative Commitment, Turnover Intention*

## PENDAHULUAN

Kinerja karyawan banyak dipenuhi dengan fenomena dari sikap karyawan, salah satu diantaranya adalah *turnover intention*. *Turnover intention* diartikan sebagai keinginan seseorang untuk tetap tinggal atau pindah dari organisasinya

(Lum *et al.*, 1998). *Turnover intention* juga didefinisikan sebagai faktor yang memediasi keinginan dan tindakan berhenti dari organisasi itu sendiri (Glissmeyer *et. al.*, 2008). *Turnover intention* menjadi masalah yang cukup serius didalam lingkungan organisasi. *Turnover* yang tinggi memperlihatkan bahwa sebuah organisasi tidak mampu untuk mempertahankan kenyamanan dari karyawannya. *Turnover intention* diklasifikasikan kedalam dua bagian, yaitu *turnover* tidak dapat dicegah dan *turnover* yang tidak diinginkan (Kumar *et al.*, 2011). *Turnover* yang tidak dapat dicegah biasanya terjadi karena umur karyawan sudah di dalam kategori pensiun, atau karena mengalami penyakit, sedangkan *turnover* yang tidak diinginkan disebabkan oleh rasa yang kurang nyaman di dalam organisasi, kurangnya kompetensi dari karyawan tersebut di dalam menjalankan tugas, atau hubungan yang kurang baik dengan rekan kerja di tempat bekerja.

*Turnover* perlu diperhatikan oleh perusahaan karena *turnover* akan mempengaruhi aktivitas dan jalannya sebuah perusahaan. Tingginya tingkat *turnover* berarti perusahaan akan mengeluarkan kembali biaya untuk proses rekrutmen dan pelatihan. George dan Jones (2007:11) menyebutkan kerugian dari *turnover* yang terjadi selain akan membuat peningkatan biaya, manajer akan sulit untuk menciptakan hubungan kerja yang lebih dekat dengan karyawannya yang berimplikasi pada memberikan semangat untuk meningkatkan performa dari karyawan.

Banyak faktor yang memiliki hubungan dengan *turnover intention*, beberapa diantaranya adalah komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kondisi psikologis yang dirasakan oleh anggota

organisasi yang dapat dilihat berdasarkan loyalitas, dan fokus terhadap tujuan yang ditetapkan oleh organisasi (Crow *et al.*, 2012). Meyer dan Allen (1993) membagi komitmen organisasi menjadi tiga, yaitu (1) komitmen afektif (*affective commitment*), (2) komitmen kalkulatif (*continuance commitment*), dan (3) komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen afektif biasanya diartikan sebagai bagaimana seseorang individu merasa terhubung dengan organisasi secara emosional. Azeem (2010) mengatakan *turnover intention* berkaitan dengan komitmen organisasi dimana akan mempengaruhi masa kerja, biaya pelatihan dan peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang tidak puas dengan aspek-aspek pekerjaannya dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya akan cenderung mencari pekerjaan pada organisasi lainnya (Andini, 2013).

Kepuasan kerja juga memiliki hubungan dengan *turnover intention*. Ketika kepuasan kerja tidak terpenuhi, Hal ini menyebabkan masalah yang serius ketika kepuasan seseorang di dalam perusahaan tersebut tidak dipenuhi, misalnya mengakibatkan tingginya tingkat *turnover*, absensi dari karyawan yang cenderung tinggi dan pada akhirnya akan memiliki efek kepada kinerja dari perusahaan itu sendiri (Kasimati, 2011; Ejaz, 2008). Kepuasan kerja menjadi prediktor yang tepat untuk mengukur *turnover intention* karyawan dan kepuasan kerja selalu memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* dari karyawan (Chen, 2006; Yucel, 2012; Faisal *et al.*, 2012).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana hubungan yang terjadi di antara kepuasan kerja, komitmen afektif, komitmen kalkulatif, komitmen normatif dan *turnover intention* dengan menggunakan pendekatan

kuantitatif di dalam sektor pariwisata khususnya di Indonesia. Penelitian ini dilakukan di Ayodya Resort Bali. Ayodya Resort Bali adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa akomodasi penginapan atau hotel.

### **Komitmen Organisasi dan *Turnover Intention***

Konsep hubungan antara komitmen organisasi dan *turnover intention* cukup banyak dibahas oleh peneliti sebelumnya. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai pendekatan psikologis antara karyawan dan organisasi yang berimplikasi terhadap keputusan untuk bertahan atau keluar dari organisasi (Meyer dan Allen, 1991). Konsep tentang komitmen karyawan terhadap organisasi ini (disebut pula dengan komitmen kerja), yang mendapat perhatian dari manajer maupun ahli perilaku organisasi, berkembang dari studi awal mengenai loyalitas karyawan yang diharapkan ada pada setiap karyawan (Djati dan Khusaini, 2004). Seršić (1999) menyatakan berdasarkan model dari Meyer dan Allen, “*an employee simultaneously experiences commitments to the organization that based on emotional attachment (affective commitment), a feeling of obligation to the organization (normative commitment) and perceptions of the costs of leaving the organization (continuance commitment)*”. Secara singkat, seseorang merasakan komitmen afektif karena ada ikatan emosional dengan organisasi, seseorang merasakan komitmen kalkulatif karena seseorang membutuhkan organisasi dan seseorang merasakan komitmen normative karena adanya perasaan wajib untuk berada di dalam organisasi.

Komitmen afektif (*affective commitment*) menekankan pada keterikatan individu secara emosional terhadap organisasinya (Meyer dan Allen, 1991). Keterikatan emosional terjadi karena pengalaman yang terjadi di dalam organisasi. Komitmen afektif terjadi ketika karyawan merasa senang berada di dalam perusahaan, percaya dan merasa nyaman terhadap organisasi dan yang menjadi tujuan organisasi, dan mau melakukan sesuatu untuk kepentingan organisasi (George dan Jones, 2007:107). Keterikatan individu kepada organisasinya dapat dikategorikan sebagai Senang berada di dalam organisasi

*Continuance commitment is perceptions of the costs of leaving the organization* (Meyer dan Allen, 1991). Komitmen kalkulatif akan membuat individu tersebut mengevaluasi kembali, apakah keluar dari organisasi akan mendatangkan kerugian atau keuntungan pada dirinya. Luthans (2006) mengemukakan komitmen kalkulatif sebagai komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Kerugian yang dimaksud dirasakan oleh anggota organisasi adalah kehilangan senioritas, promosi atau benefit yang diterima. Komitmen kalkulatif terjadi ketika meninggalkan perusahaan adalah sebuah kerugian yang besar bagi karyawan (George dan Jones, 2007:107)

*Normative commitment is a feeling of obligation to the organization* (Meyer dan Allen, 1991). Komitmen normatif diartikan suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen normatif merupakan perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus dilakukan untuk organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan dengan

komitmen normatif yang kuat akan tetap bergabung dalam organisasi karena mereka merasa berhutang budi terhadap perusahaan di tempat bekerja atau merasa harus untuk berada di dalam perusahaan.

Hubungan antara komitmen organisasi dengan *turnover intention* telah beberapa kali diteliti. Mobley (1997) menyatakan bahwa keinginan untuk berpindah tersebut menunjukkan langkah yang diambil selanjutnya setelah karyawan tersebut mengalami ketidakpuasan di dalam proses *withdrawal*. Beberapa peneliti menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover*, misalnya *personality*, *demographic*, *job attitude*, *economic factors*, *job characteristic*, *reward system*, *personal factors*, dan *grup relation* (Triaryati, 2004). *Turnover* memberikan dampak yang negatif bagi perusahaan. Penurunan tingkat *turnover* berimplikasi pada penurunan biaya pelatihan dan perekrutan (Azeem, 2010). Hal ini berarti ketika *turnover* pada perusahaan meningkat, maka perusahaan harus mengeluarkan biaya lebih untuk merekrut kembali karyawannya. Setelah perekrutan pun perusahaan juga harus kembali mengeluarkan biaya tambahan untuk melatih karyawan tersebut. *Turnover intention* ditekankan sebagai salah satu faktor penting yang memicu penurunan kinerja dari organisasi yang dipengaruhi variabel lainnya (Lambert *et al.*, 2006).

Berdasarkan mengenai hubungan model komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991) dan hubungannya dengan *turnover intention* telah diteliti oleh beberapa peneliti sebelumnya. Stephen (1995) melakukan penelitian tentang hubungan antara ketiga bentuk komitmen organisasi terhadap *turnover intention* dengan menggunakan sampel dari murid universitas

dan karyawan yang bekerja di beberapa organisasi. Hasil yang diperoleh dari hubungan antara ketiga bentuk dari komitmen organisasi dan *turnover intention* adalah negatif. Stephen (1995) juga menyatakan bahwa ketiga bentuk dari komitmen organisasi ini memiliki kekuatan hubungan yang berbeda dengan *turnover intention*. Seperti contohnya, komitmen afektif memiliki korelasi yang lebih kuat dengan *turnover intention* dibandingkan dengan normatif atau komitmen kalkulatif.

H1a : Komitmen afektif memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

H1b : Komitmen kalkulatif memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

H1c : Komitmen normatif memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

### **Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan *Turnover Intention***

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai penilaian terhadap karakteristik yang dirasakan terhadap pekerjaan, lingkungan tempat bekerja dan pengalaman emosional di dalam pekerjaan (McShane dan Glinow, 2010:108). Teman (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Kepuasan kerja dinilai penting di dalam membantu sebuah organisasi ke arah yang lebih maju (Teck-Hong, 2011).

Kepuasan kerja memiliki 3 (tiga) dimensi, yaitu: (1) kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang kepada situasi dimana dia bekerja sehingga hanya

bisa diduga, (2) kepuasan kerja biasanya ditentukan dari perbandingan antara hasil kerja dan harapan seseorang dan, (3) kepuasan kerja adalah cerminan dari hubungan dengan berbagai sikap para individual (Truman, 1994). Sorensen T. dan J. Sorensen (1974) menyatakan bahwa seseorang yang tidak memiliki kemampuan mengaktualisasi dirinya sendiri secara profesional cenderung tidak puas dalam bekerja. Keadilan dalam pemberian motivasi, pekerjaan yang aman, dan adanya kesempatan untuk promosi juga adalah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Halpern, 1966).

Beberapa penelitian juga pernah meneliti hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Frank *et al.* (2009) menguji hubungan kepuasan kerja terhadap ketiga bentuk komitmen organisasi. Di dalam studinya, Frank *et al.* menguji hubungan antara kepuasan kerja terhadap komitmen afektif, kalkulatif dan normatif pada pekerja *sales* dan mendapatkan hasil yang positif. Barksdale *et al.* (2003) menemukan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan yang bekerja merasakan hubungan yang positif dengan komitmen kalkulatif. Menurut Meeker (1971) komitmen kalkulatif seharusnya meningkat seiring dengan kepuasan kerja yang meningkat. Lee dan Gao (2005) meneliti hubungan antara komitmen kalkulatif dengan tiga aspek dari kepuasan kerja, yaitu kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap tim kerja dan kepuasan terhadap pemimpin dan kepuasan kerja tersebut memberikan hasil hubungan yang signifikan dan positif. Cropanzano dan Mitchell (2005) menguji tentang hubungan di antara kepuasan kerja dan komitmen normatif dan mendapatkan hasil yang positif. Penelitiannya



berpendapat bahwa ketika seseorang meninggalkan pekerjaannya di dalam perusahaan, dia akan mengorbankan gaji dan kepuasannya di dalam bekerja.

H2a : Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif.

H2b : Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen kalkulatif.

H2c : Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen normatif.

Penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* juga telah beberapa kali dilakukan. Ghiselli *et al.* (2001) mengemukakan, variabel yang termasuk ke dalam variabel yang berpengaruh secara kuat terhadap *turnover intention* adalah umur, jenis kelamin, pendidikan, adanya alternatif pekerjaan lainnya dan juga kepuasan kerja. Yucel (2012) juga menemukan hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* sehingga disarankan bahwa sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dari karyawan. Kasimati (2011) juga menemukan hubungan yang negatif antara *turnover intention* dengan kepuasan kerja, ditemukannya hubungan kausal antara variabel ini dan kemungkinan adanya hubungan dua arah antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Responden penelitiannya sejumlah 100 orang dipilih secara acak dari beberapa bagian di instansi pemerintahan dan bank. Sampel yang beragam ini bertujuan untuk mewakili berbagai pekerjaan di dalam pemerintahan.

Beberapa penelitian lainnya juga mengidentifikasi hubungan negatif antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Misalnya di dalam konteks penelitian yang dilakukan pada *sales*, Jaramillo *et al.* (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh untuk menurunkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Egan

*et al.* (2004) menemukan bahwa teknologi informasi profesional menurunkan tingkat *turnover intention* sebagai efek dari adanya kepuasan kerja dari karyawan tersebut.

H3a : Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Oleh karena kepuasan kerja dapat diduga berpengaruh terhadap komitmen afektif, kalkulatif dan normatif dan ketiga komitmen tersebut berpengaruh terhadap *turnover intention* maka dapat diduga bahwa ketiga variabel komitmen organisasi memainkan peran mediasi dalam pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu, hipotesis selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

H3b : Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* secara tidak langsung melalui komitmen afektif, komitmen kalkulatif dan komitmen normatif.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang berguna untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel. Secara khusus, penelitian ini ingin mengetahui hubungan diantara kepuasan kerja, komitmen afektif, komitmen kalkulatif, komitmen normatif dan *turnover intention*.

Lokasi dilakukannya penelitian adalah Ayodya Resort Bali. Lokasi penelitian ini ditentukan melalui hasil observasi dan wawancara. Ayodya Resort Bali merupakan salah satu dari hotel besar yang bertempat di daerah Nusa Dua. metode *proportionate stratified random sampling*. Pengambilan sampel dibagi ke

dalam 10 *department* dengan menggunakan rumus Slovin. Berikut ini ditampilkan proporsi sampel masing-masing unit kerja pada Tabel 1.

**Tabel 1. Jumlah Populasi dan Sampel Ayodya Resort Bali**

No	Department	Populasi	Proposi	Sampel
1	Front Office	52	7.0	7
2	House Keeping	146	19.8	20
3	Food and Beverage	276	37.4	37
4	Accounting	20	2.7	3
5	Human Resource	6	0.8	1
6	Sales	49	6.6	7
7	IT	3	0.4	1
8	Purchasing	5	0.7	1
9	Engineering	113	15.3	15
10	Security	31	4.2	4
<b>Total</b>		<b>701</b>		<b>96</b>

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Indikator yang digunakan di dalam menyusun kuisisioner dikembangkan dari indikator yang telah dikemukakan oleh McShane dan Glinow (2010:108), Meyer dan Allen (1991), Lum *et al.* (1998) yang sesuai dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover intention*. Indikator tersebut tertera pada tabel2

**Tabel 2. Definisi dan Indikator Penelitian**

Variabel	Definisi	Indikator
Kepuasan Kerja	Penilaian terhadap karakteristik yang dirasakan terhadap pekerjaan, lingkungan tempat bekerja dan pengalaman emosional di dalam pekerjaan (McShane dan Glinow, 2010:108)	Persepsi individu dengan pekerjaannya
		Pertumbuhan
		Prestasi
		Pengakuan
Komitmen Afektif	Keterikatan individu secara emosional terhadap organisasinya. (Meyer dan Allen, 1991)	Senang berada di dalam organisasi
		Ikatan emosional dengan perusahaan
		Menjadi bagian di dalam perusahaan
Komitmen Kalkulatif	Persepsi dari individu akan kerugian yang akan diterimanya ketika meninggalkan organisasi. (Meyer dan Allen, 1991)	Kebutuhan akan perusahaan
		Kerugian ketika meninggalkan perusahaan
		Terikat dengan organisasi
Komitmen	Perasaan wajib dari individu untuk tetap	Perasaan hutang budi

Normatif	berada di dalam organisasi. (Meyer dan Allen, 1991)	dengan perusahaan
		Kewajiban berada di organisasi
		Ikatan erat dengan anggota organisasi
<i>Turnover Intention</i>	Turnover intention di artikan sebagai keinginan seseorang untuk tetap tinggal atau pindah dari organisasi nya (Lum <i>et al.</i> , 1998)	Keinginan meninggalkan perusahaan
		Keinginan mencari pekerjaan baru
		Keinginan mencari profesi baru

Sumber: Data Kualitatif Diolah, 2014

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini berupa kuesioner berdasarkan skala Likert yang dinyatakan dengan lima kriteria, yaitu: sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan program *SPSS 17.0 for windows* serta pengujian Sobel (*Sobel Test*). Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menguji besarnya kontribusi yang dinyatakan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengujian Sobel (*Sobel Test*) adalah suatu alat analisis dalam menguji hubungan tidak langsung antara variabel eksogen dengan variabel endogen yang dimediasi oleh variabel *intervening*

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 96 orang karyawan. Karakteristik responden awalnya dibagi ke dalam 10 departemen sesuai dengan *metode proportionate stratified random sampling*.

**Tabel 3. Karakteristik Responden**

No	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Presentase (persen)
1	Departmen	Front Office	7	7%
		House Keeping	20	21%
		Food and Beverage	37	39%
		Accounting	3	3%
		Human Resource	1	1%
		Sales	7	7%
		IT	1	1%
		Purchasing	1	1%
		Engineering	15	16%
		Security	4	4%
	<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	
2	Umur	21-35 tahun	10	10%
		>36 tahun	86	90%
		<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>
3	Strata Pendidikan	S1	15	16%
		D3	2	2%
		D2	7	7%
		D1	33	34%
		Akademi	3	3%
		SMA/SMK/ STM	36	38%
	<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	
4	Gender	Laki-laki	69	72%
		Perempuan	27	28%
		<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>
5	Masa Kerja	> 10 Tahun	83	86%
		0-10 Tahun	13	14%
		<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Pada Tabel 2 menunjukkan karakteristik demografi dari responden salah satunya adalah departemen. Mayoritas responden yang diterima berdasarkan departemen adalah *food and beverage* dengan jumlah presentase responden sebesar 39 persen. Karakteristik kedua yaitu berdasarkan umur. Responden dikelompokkan sesuai 2 kategori umur yaitu umur 21-35 tahun dan di atas 36 tahun. Mayoritas responden yang diterima berdasarkan umur adalah pada kategori umur di atas 36 tahun (90 persen).

Karakteristik ketiga yaitu strata pendidikan. Responden kembali dikelompokkan berdasarkan strata pendidikan yang ada di Indonesia. Mayoritas responden yang diterima berdasarkan strata pendidikan adalah pada tingkat SMA/SMK/STM dengan total responden sejumlah 38 persen. Karakteristik keempat yaitu gender. Gender dibagi ke dalam dua kelompok yaitu laki-laki dan perempuan. Mayoritas responden yang diterima berdasarkan gender adalah kelompok laki-laki dengan presentase responden 72 persen. Responden dengan kelompok gender perempuan sejumlah 28 persen.

Karakteristik terakhir yaitu masa kerja. Responden dibedakan ke dalam 2 periode masa kerja, yaitu lebih dari 10 tahun dan periode 10 tahun atau kurang. Presentase responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun adalah 86 persen

**Hubungan Komitmen Organisasi dan *Turnover Intention*****Tabel 4. Hasil Analisis Jalur Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, Komitmen Kalkulatif, dan Komitmen Normatif Terhadap *Turnover Intention***

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5.865	.173		33.998	.000
Kepuasan Kerja	-.170	.079	-.157	-2.150	.034
Komitmen Afektif	-.257	.123	-.278	-2.097	.039
Komitmen Kalkulatif	-.254	.091	-.251	-2.779	.007
Komitmen Normatif	-.280	.129	-.301	-2.164	.033

R Square : 0.862

F Statistik : 142.230

Sig. F : 0.000

Sumber: data diolah 2014

Pada Tabel 4 ditampilkan hasil nilai masing-masing variabel komitmen afektif, kalkulatif, normatif dan kepuasan kerja pada analisis jalur akan dijelaskan lebih lanjut melalui uji parsial. Pada pengujian secara parsial nilai yang digunakan pada analisis jalur adalah nilai Beta pada kolom *standardized coefficients* dan nilai *Sig.* Maka berdasarkan hasil analisis jalur, dihasilkan bahwa komitmen afektif, kalkulatif, dan normatif berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* yang ditunjukkan melalui nilai t dan *Sig.* < 0,05.

**H1a** : Komitmen afektif memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Tabel 4 menyatakan bahwa komitmen afektif memiliki nilai Beta sebesar -0.278 dan nilai *Sig.* sebesar 0.039. Beta dari komitmen afektif memiliki nilai negatif yang memiliki arti bahwa hubungan dari komitmen afektif terhadap *turnover intention* adalah negatif. Oleh karena nilai Beta adalah negatif dan nilai *Sig.* 0,039 < 0,05 maka  $H_a$  diterima. Kesimpulan yang ditarik adalah komitmen afektif memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

**H1b** : Komitmen kalkulatif memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Tabel 4 menyatakan bahwa komitmen kalkulatif memiliki nilai Beta sebesar -0.251 dan nilai *Sig.* sebesar 0.007. Beta dari kepuasan kerja memiliki nilai negatif yang memiliki arti bahwa hubungan dari komitmen kalkulatif terhadap *turnover intention* adalah negatif. Oleh karena nilai Beta adalah negatif dan nilai *Sig.*  $0,007 < 0,05$  maka  $H_a$  diterima. Kesimpulan yang ditarik adalah komitmen kalkulatif memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

**H1c** : Komitmen normatif memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Tabel 4 menyatakan bahwa komitmen normatif memiliki nilai Beta sebesar -0.301 dan nilai *Sig.* sebesar 0.033. Beta dari kepuasan kerja memiliki nilai negatif yang memiliki arti bahwa hubungan dari komitmen normatif terhadap *turnover intention* adalah negatif. Oleh karena nilai Beta adalah negatif dan nilai *Sig.*  $0,007 < 0,05$  maka  $H_a$  diterima. Kesimpulan yang ditarik adalah komitmen normatif memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.



**Hubungan Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan *Turnover Intention*****Tabel 5. Hasil Analisis Jalur Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif**

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.762	.315		2.421	.017
	Kepuasan Kerja	.875	.080	.750	10.995	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Afektif  
R Square : 0.563  
F Statistik : 120.880  
Sig. F : 0.000

Sumber: data diolah 2014

Tabel 5 menunjukkan bahwa model jalur hubungan antara kepuasan kerja terhadap komitmen afektif memberikan hasil R Square : 0,563 yang memiliki arti variabel kepuasan kerja memberikan kontribusi terhadap komitmen afektif sebesar 56,3%. Kontribusi lainnya sebesar 43,7% ditentukan oleh variabel lain di luar model ini.

**H2a** : Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif.

Tabel 5 menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki nilai Beta sebesar 0.750 dan nilai Sig. sebesar 0.000. Beta dari kepuasan kerja memiliki nilai positif yang memiliki arti bahwa hubungan dari kepuasan kerja terhadap komitmen afektif adalah positif. Oleh karena nilai Beta adalah positif dan nilai Sig.  $0,000 < 0,05$  maka  $H_a$  diterima. Kesimpulan yang ditarik adalah kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif.

**Tabel 6. Hasil Analisis Jalur Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Kalkulatif**

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.519	.235		2.205	.030
	Kepuasan Kerja	.898	.059	.841	15.084	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Kalkulatif  
R Square : 0.708  
F Statistik : 227.541  
Sig. F : 0.000

Sumber: data diolah 2014

Tabel 6 menunjukkan bahwa model jalur hubungan antara kepuasan kerja terhadap komitmen kalkulatif memberikan hasil R Square : 0,708 yang memiliki arti variabel kepuasan kerja memberikan kontribusi terhadap komitmen kalkulatif sebesar 70,8%. Kontribusi lainnya sebesar 29,2% ditentukan oleh variabel lain di luar model ini.

**H2b** : Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen kalkulatif

Tabel 6 menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki nilai Beta sebesar 0.896 dan nilai Sig. sebesar 0.000. Beta dari kepuasan kerja memiliki nilai positif yang memiliki arti bahwa hubungan dari kepuasan kerja terhadap komitmen kalkulatif adalah positif. Oleh karena nilai Beta adalah positif dan nilai Sig. 0,000 < 0,05 maka  $H_a$  diterima. Kesimpulan yang ditarik adalah kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen kalkulatif

**Tabel 7. Hasil Analisis Jalur Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Normatif**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.767	.312		2.462	.016
	Kepuasan Kerja	.874	.079	.753	11.105	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Normatif

R Square : 0.567

F Statistik : 123.313

Sig. F : 0.000

Sumber: data diolah 2014

Tabel 7 menunjukkan bahwa model jalur hubungan antara kepuasan kerja terhadap komitmen normatif memberikan hasil R Square : 0,567 yang memiliki arti variabel kepuasan kerja memberikan kontribusi terhadap komitmen normatif sebesar 56,7%. Kontribusi lainnya sebesar 43,3% ditentukan oleh variabel lain di luar model ini.

**H2c** : Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen normatif.

Tabel 4.14 menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki nilai Beta sebesar 0.753 dan nilai Sig. sebesar 0.000. Beta dari kepuasan kerja memiliki nilai positif yang memiliki arti bahwa hubungan dari kepuasan kerja terhadap komitmen normatif adalah positif. Oleh karena nilai Beta adalah positif dan nilai Sig.  $0,000 < 0,05$  maka  $H_a$  diterima. Kesimpulan yang ditarik adalah kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen normatif.

**H3a** : Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Oleh karena kepuasan kerja dapat diduga berpengaruh terhadap komitmen

Tabel 4 menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki nilai Beta sebesar -0.157 dan nilai *Sig.* sebesar 0.034. Beta dari kepuasan kerja memiliki nilai negatif yang memiliki arti bahwa hubungan dari kepuasan kerja terhadap *turnover intention* adalah negatif. Oleh karena nilai Beta adalah negatif dan nilai *Sig.*  $0,034 < 0,05$  maka  $H_a$  diterima. Kesimpulan yang ditarik adalah kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

### Pengujian Sobel (*Sobel Test*)

Uji sobel dilakukan dengan tiga tahap, pertama mengukur peran mediasi komitmen afektif antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, kedua mengukur peran mediasi komitmen kalkulatif antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dan terakhir mengukur peran mediasi komitmen normatif antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

**Tabel 8. *Sobel Test***

Pengaruh Mediasi	Z	Sig.
X → M1 → Y	-5.621875	0.04
Pengaruh Mediasi	Z	Sig.
X → M2 → Y	-45.6184	0.005
Pengaruh Mediasi	Z	Sig.
X → M3 → Y	-7.415	0.033

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

**H3b :** Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* secara tidak langsung melalui komitmen afektif, komitmen kalkulatif dan komitmen normatif

Pada Tabel 8 dihasilkan nilai pada kalkulasi Z lebih besar dari 1,96 dan nilai *Sig.* lebih kecil dari 0,05. Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* secara tidak langsung melalui komitmen afektif, komitmen kalkulatif dan komitmen normatif.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian dan hasil pembahasan yang telah dilakukan antara lain. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif di Ayodya Resort Bali. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kalkulatif di Ayodya Resort Bali. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen normatif di Ayodya Resort Bali. Komitmen afektif memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* di Ayodya Resort Bali. Komitmen kalkulatif memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* di Ayodya Resort Bali. Komitmen normatif memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* di Ayodya Resort Bali. Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* di Ayodya Resort Bali. Kepuasan kerja berpengaruh secara negatif melalui komitmen afektif, komitmen kalkulatif dan komitmen normatif di Ayodya Resort Bali.

Dari hasil pembahasan dan kesimpulan maka saran yang dapat diberikan berkenaan dengan penelitian, bagi Ayodya Resort Bali Saran yang dapat diberikan kepada Ayodya Resort Bali adalah untuk mempertahankan keputusan dan kebijakan yang telah dibuat berkenaan dengan kepuasan kerja, komitmen afektif, komitmen kalkulatif, komitmen normatif dan *turnover intention*. Berbagai kebijakan yang menyangkut tentang pengakuan prestasi, interaksi antara atasan dan bawahan, pengelolaan lingkungan pekerjaan dirasa perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kepuasan dari karyawannya.

Bagi peneliti selanjutnya kepuasan kerja, komitmen afektif, komitmen kalkulatif, komitmen normatif, *turnover intention* merupakan tema yang menarik untuk dikembangkan. Peneliti selanjutnya diharapkan mampu meneliti topik ini di dalam konteks yang berbeda. Penelitian ini juga hanya menggunakan sebagian instrumen yang telah di tentukan di dalam penelitian sebelumnya. Akan lebih baik menggunakan seluruh instrumen dan indikator dari sumber acuan jurnal yang telah ditentukan. Penyesuaian penggunaan instrumen dan indikator adalah hal yang baik dilakukan untuk mencapai ketepatan di dalam mengukur variabel penelitian ini selanjutnya.

## REFERENSI

- Andini, Rita. 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang). E- Journal Universitas Diponegoro
- Aydogdu, Sinem, Asikgil, Baris. 2011. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Azeem, S. M. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Journal of Psychology*, 1 (4), pp: 295-299.
- Barksdale, Hiram C., Danny, N., Bellenger, James S. Boles, Thomas, G. Brashear. 2003. The Impact of Realistic Job Previews and Perceptions of Training on Sales Force Performance and Continuance Commitment: A Longitudinal Test. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 125-138
- Chen, Ching-fu. 2006. Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendant's Turnover Intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12 (1), pp: 274-276.
- Chia, Ju - Lu et al. 2013. Effects Of Emotional Labor And Jobs Atisfaction On Organizational Citizenship Behaviors: A Case Study On Business Hotel Chains. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(4):165-176.

- Cropanzano, Russell, Mitchell, Marie S. 2005. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Crow, Matthew S., Chang-Bae Lee, Jae-Jin Joo. 2012. Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402 - 423
- Del Boca, F.K., Darkes, J., Goldman, M.S., Smith, G. T. 2002. Advancing The Expectancy Concept Via The Interplay Between Research And Theory. *Alcoholism: Clinical and Experimental Research*, 26, 926-935.
- Djati, S. Pantja, Khusaini, M. 2004. Kajian Terhadap Kepuasan Kompesasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja. *E- Journal Universitas Brawijaya Malang*.
- Dole, Carol and Schroeder, Richard G. 2001. The Impact of Varios Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Profesional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16 (4), 234-245
- Egan, T. M., B. Yang and K. R. Barlett. 2004. The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Faisal, A. M., Zaid, M. M. Z., Roslan, M. M. N., Asmadi A, S., and Sulaiman, A. A. N. 2012. The Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9 (9), pp: 1518-1526.
- Frank, Fu Q., Bolander, W., Jones, E. 2009. Managing The Drivers Of Organizational Commitment And Salesperson. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4), 335-351
- George, Jennifer M., Jones, Gareth M. 2007. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Ghiselli, Richard F., Joseph, M., Lopa, La., Bai, Billy. 2001. Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent among food-service managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-37
- Ghozali dan Fuad. 2008. *SEM: Teori dan Konsep dengan Program LISREL 8.80*. Semarang: BP-Undip.
- Glissmeyer, M., Bishop J. W., & Fass, R. D. (2008). Role conflict, role ambiguity and intention to quit the organization: The case of law enforcement. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

- Halpern, Gerald. 1966. Relative contributions of motivator and hygiene factors to overall job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 50(3), 198-200
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta, Grasindo
- Irving, P., Coleman, D., & Cooper, C. (1997). Further Assessments of a Three-Component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences across Occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 444-452
- Jaramillo, F., J. P. Mulki and P. Solomon. 2006. The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(3), 271-282.
- Johan, R. 2002. Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Lingkungan Institusi Pendidikan. *E-journal Pendidikan Penabur*
- Kasimati, Mimoza. 2011. Job Satisfaction And Turnover Under The Effect Of Person Organization Fit In Albanian Public Organizations. *Journal for East European Management Studies*, 16(4), 315-337.
- Kumar, N., and Singh, V. 2011. Job Satisfaction and its Correlates. *International Journal of Research in Economics & Social Sciences*, 1 (2), pp: 11-24.
- Kuncoro, Achmad Engkos, Riduwan. 2008. *Cara menggunakan dan memaknai Analisis Jalur*. Bandung : Alfabeta
- Lambert, G. E. 2006. I Want to Leave: a Test of a Model of Turnover Intent Among Correctional Staff. *Journal of Applied Psychology in Criminal Justice*, 2 (1), pp: 57-83.
- Lee, Keun S., Gao, Tao. 2005. Studying Organizational Commitment with the OCQ in the Korean Retail Context: Its Dimensionality and Relationships with Satisfaction and Work Outcomes. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15(4), 375-399
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., and Sirola, W. 1998. Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3), pp: 305-320.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.



- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Mobley, W.H. 1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 1(62), 237-240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., Meglino, B. M. 1979. Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86 (3), 493-522
- Nsofor, Anugo, Arinze. 2010. Influence of Expectancy Theory on Employees' Performance. *Social Science Research Network*.
- Renko, Maija, Kroeck, K Galen, Bullough, Amanda. 2012. Expectancy Theory And Nascent Entrepreneurship. *Journal of Marketing*, 50(1), 75-86.
- Seršić, Darja Maslić. 1999. An Empirical Test of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in a Croatian Context. *Review of Psychology*. 6, 17-24.
- Sorensen, Thomas L., Sorensen James E. 1974. The Conflicts Professional in Bureaucratic Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(1), 98-106
- Stephen, J. Jaros. 1995. An Assessment of Meyer and Allen's Three Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Academy of Management Journal*. Proquest, 317
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Teck-Hong, T. 2011. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love Money. *Asian Academy of Management Journal*, 16 (1), pp: 73-94.
- Triaryati, Nyoman. 2004. Pengaruh Adaptasi Kebijakan Mengenai Work Family Issue Terhadap Absen dan Turnover. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 5(1), 85-96.
- Truman, G. E., Baroudi, J.J. 1994. Gender differences in the information systems managerial ranks: an assessment of potential discriminatory practices. *MIS quarterly*.

- Yamin, Sofyan., Heri Kurniawan. 2011. *Structural Equation Modeling: Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuseioner dengan Lisrel-PLS*. Jakarta: Salemba Infotek
- Yucel, I. 2012. Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, 7 (20), pp: 44-58.